



УДК 159.923; 658

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3\(13\)-690-702](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3(13)-690-702)

Швець Дмитро Володимирович доктор юридичних наук, професор, заслужений працівник освіти України, ректор, Львівський державний університет внутрішніх справ, Львів, <https://orcid.org/0000-0002-1999-9956>

Кісіль Зоряна Романівна доктор юридичних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, заступник директора навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ, Львів, <https://orcid.org/0000-0003-1405-4547>

Копитко Марта Іванівна доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ, Львів, <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПОЗАШКІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ЯК ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ: УПРАВЛІНСЬКО- ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ

Анотація. У статті позиціоновано основні завдання позашкільної освіти й висвітлено сутність позашкільних освітніх закладів у контексті їхньої реалізації. Обґрунтовано підходи щодо аналізу власне позашкільних освітніх закладів саме як освітніх організацій. Виокремлено дві групи якостей позашкільних закладів власне як освітніх організацій: організаційно-управлінські та психолого-організаційні. Окреслено адміністрування як важливий компонент у системі діяльності закладів позашкільної освіти та сутність управлінських дій керівника у закладах позашкільної освіти. З'ясовано, що задля успішного діяльності закладів позашкільної освіти вкрай доконечною умовою є власне розширення ділових взаємин керівників закладів позашкільної освіти із репрезентантами територіальної громади, адміністративними й контролюючими органами, батьківською спільністю, педагогічним колективом, іншими закладами, громадськими організаціями, учнями. Зазначено, що сучасне адміністрування освітніми організаціями потребує залучення до управлінських дій власне таких управлінців, котрі не лише набули професійні знання із теорії управління, але є лідерами в колективах освітніх організацій. Вкрай велике значення у контексті підвищенні продуктивності в адміністрування освітніми організаціями має власне психологічна спроможність менеджерів саме до управління. Так, до психологічних якостей управлінських учнів менеджерів в освітніх організаціях віднесено: мотива-





цію; учини у командні; партнерська взаємини; наявність емоційного інтелекту та креативного потенціалу; суб'єктивний добробут; психологічне здоров'я; методи та стиль адміністрування. Розкрито сутність й значення організаційної культури в діях позашкільних освітніх закладів. Здійснено аналіз детермінант макро-, мезо- й мікрорівня, котрі чинять вплив на розвій організаційної культури позашкільних освітніх закладів.

Ключові слова: позашкільна освіта; освітні організації, керівництво закладами позашкільної освіти; управління; керівник закладу позашкільної освіти, педагог закладу позашкільної освіти, управлінська діяльність, організаційна культура

Shvets Dmytro Lviv State University of Internal Affairs, Lviv,
<https://orcid.org/0000-0002-1999-9956>

Kisil Zoriana Lviv State University of Internal Affairs, Lviv,
<https://orcid.org/0000-0003-1405-4547>

Kopytko Marta Lviv State University of Internal Affairs, Lviv,
<https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

ORGANIZATION OF ACTIVITIES OF OUT-OF-SCHOOL EDUCATIONAL INSTITUTIONS AS EDUCATIONAL ORGANIZATIONS: MANAGEMENT AND PSYCHOLOGICAL FEATURES

Abstract. The article positions the main tasks of out-of-school education and highlights the essence of out-of-school educational institutions in the context of their implementation. Approaches to the analysis of out-of-school educational institutions as educational organizations are substantiated. Two groups of qualities of out-of-school institutions as educational ones are distinguished organizations: organizational-management and psychological-organizational. Administration is outlined as an important component in the system of activities of out-of-school education institutions and the essence of the manager's managerial skills in out-of-school education institutions. It was found that for the successful operation of out-of-school education institutions, the ultimate condition is the actual expansion of business relations of the heads of the institutions of extracurricular education with representatives of the territorial community, administrative and control bodies, parents' community, teaching staff, other institutions, public organizations, students. It is noted that the modern administration educational organizations need to attract managers who have not only acquired professional knowledge of management theory, but are leaders in teams of educational organizations, to management studies.



In the context of increasing productivity in the administration of educational organizations, psychological is extremely important the ability of managers to manage. Thus, the psychological qualities of managerial skills of managers in educational organizations include: motivation; deeds in the command room; partnership relations; presence of emotional intelligence and creative potential; subjective well-being; psychological health; methods and style of administration. The essence and significance of organizational culture in extracurricular educational institutions are revealed. An analysis of macro-, meso-, and micro-level determinants that influence the development of the organizational culture of out-of-school educational institutions was carried out.

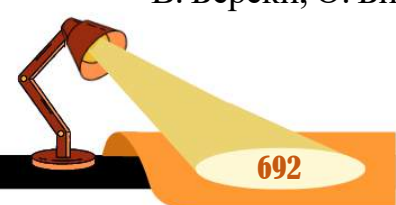
Keywords: extracurricular education; educational organizations, management of out-of-school education institutions; management; head of an after-school education institution, teacher of an out-of-school education institution, management activity, organizational culture

Постановка проблеми. В контексті трансформації освітньої системи, власне її інтеграції до європейського освітнього простору та переходу до нових стандартів освіти квестія управління закладами позашкільної освіти набуває усе більшої релевантності. Управління є вкрай важливим чинником у системі діяльності закладів позашкільної освіти, що окреслює утворення сприятливих умов задля формування й всебічного розвію особистості вихованців та учнів на підґрунті власної активності суб'єкта учинів.

Широкомасштабна інтервенція російської федерації на Україну спричинило стрес усіх сторін освітнього процесу й вивело позашкільні заклади освіти (надалі – ЗПО) власне на новий рівень, позаяк вони продовжують вкрай активно функціонувати задля розвію творчого потенціалу дітей і молоді, убезпечуючи їхнє змістовне дозвілля й необхідну психологічну підтримку.

Багатовекторне реформування освітньої галузі в Україні здійснюється нині в контексті модернізації й трансформації, головною метою котрої є високий ступінь якості освіти власне на усіх рівнях, а саме: від початкової школи й до закладів вищої освіти. Вкрай важливого значення у архітектоніці національної системи освіти власне відводиться саме позашкільній освіти. Це вимагає, зокрема, дослідження як організаційних так і психологічних особливостей учинів позашкільних освітніх закладів й пошуку інноваційних психологічних ресурсів задля їхньої ефективної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управлінсько-психологічних особливостей позашкільних навчальних закладів як освітніх організацій є об'єктом значної низки наукових розвідок як вітчизняних та зарубіжних дослідників, а саме: М. Альберта, В. Андрущенко, В. Бех, В. Береки, О. Биковської, Л. Ващенко, В. Вербицького, Дж. Вілетт, Л. Даниленко,





В. Денисюк, С. Доннела, Л. Калініна, Л. Ковбасенко, С. Королук, Г. Кунц, Ф. Леві, Дж. Малленс, В. Маслов, М. Мескон, Б. Мерчант, І. Мосякової, Р. Мурнан, Р. Науменко, Г. Пустовіта, Л. Федулова, Ф. Хедоурі та інші. Водночас, незважаючи на значну низку наукових розвідок, потребує більш ґрунтовного дослідження власне управлінсько-психологічні особливості позашкільних закладів освіти як освітніх організацій.

Мета статті – з'ясувати та охарактеризувати управлінсько-психологічні особливості позашкільних навчальних закладів як освітніх організацій.

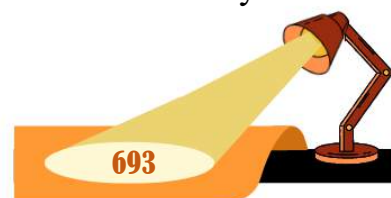
Виклад основного матеріалу. Реформування освіти в Україні у керунку її інтеграції до європейського освітнього простору передбачає розроблення й запровадження власне інноваційних освітніх систем та технологій. Децентралізація управління вимагає перемін та сучасних підходів власне до управління, новітніх управлінських технологій, до котрих належать новочасні психологічні, діагностичні, економічні, інформаційні й інші технології, котрі утворюють передумови задля оперативного та продуктивного прийняття керівником управлінських рішень.

Ґрунтовний аналіз наукової літератури [3; 10; 13] надає нам можливість виснувати про те, що трансформаційні процеси, котрі нині мають місце в суспільстві, чинять неабиякий уплив на діяльність освітніх організацій. Априорі, що суспільні переміни подеколи чинять негативний вплив на учини освітніх організацій унаслідок дестабілізації системи, котра існує; руйнуванні існуючих традицій; виникнення комунікативних бар'єрів; повсякчасної загрози виникнення професійного стресу та професійного вигорання тощо.

Л. Карамушка слушно зазначає, що на сьогочасному етапі розвію українського соціуму освітні організації власне як відкриті системи мають повсякчас урахувувати переміни, котрі мають місце в соціальному середовищі, водночас швидко адаптуватися до новочасних підходів у суспільному розвію й трансформувати їх до інноваційного змісту навчання, нових освітніх та інформаційних технологій, нових стратегій взаємодії поміж учасниками як управлінського так й освітнього процесу, нових психологічних якостей учасників таких взаємин; вони повинні повсякчас навчатися, задля того щоб розвиватися відповідно до наявних соціальних змін [8].

Проблемам теоретико-методичного підґрунтя організації структури освітнього процесу в ЗПО присвячено низка наукових розвідок О. Биковської [27]. На її думку, розглядати позашкільну освіту необхідно власне як: процес, результат, систему, позаяк утворювальним чинником котрої є освітні учини у вільний час. Так, позашкільній освіті є притаманним принцип безперешкодного вибору; добровільна участь кожного в освітньому процесі; різноплановість видів учинів й сфер комунікації, котрі сприяють набуттю школярами досвіду соціальних взаємин.

Г. Пустовіт й Л. Тихенко позиціонують позашкільну освіту як «...науково обґрунтовану в логічній єдності, послідовності та наступності систему





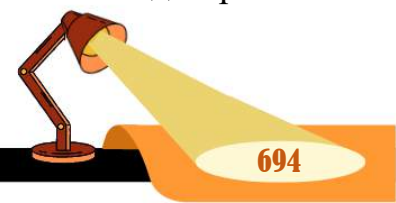
додаткових умінь, навичок та знань, які отримують вихованці закладів позашкільної освіти» [31]. Науковці розглядають ЗПО власне як центри мотиваційного розвитку особистості, центри її професіонального самовизначення й самореалізації.

Так, проблемним питанням управлінських учинів в освітянській сфері присвячено низка наукових розвідок. На думку З. Кісіль та Д. Швеця, під терміном «управлінням» уважають «...цілеспрямований, планомірний, свідомо організований процес, котрий сприяє досягненню максимального ефекту із мінімальними витратами людських, матеріальних та часових ресурсів» [14, с.178]. В. Сладкевич та А. Чернявський термін «управління» позиціонують як «...усвідомлений вплив людини на об'єкти, процеси та їх учасників, що здійснюється з метою надання певній діяльності спрямованості й отримання бажаних результатів» [32].

О. Доброзорова та І. Осадчук управлінські учини позиціонують у собі «...реальну взаємодію «об'єктивних і суб'єктивних факторів суспільної діяльності, спрямованої на ефективне функціонування робіт, що здійснюються індивідуально або колективно, а її доцільність вбачається у бажанні досягти поставлених цілей, вирішенні певних завдань та здійсненні відповідних функцій» [28, с. 12] Специфікою управлінських учинів є власне самоорганізація, прогнозування, контроль в контексті планування та реалізації запланованих дій тощо. Погоджуємося з думкою І. Мосякової, котра зазначає, що «...діяльність керівників закладів освіти має опиратися на чітко вибудовану теоретико-методичну основу, орієнтуватися на нові знання й успішні практики в галузі управління педагогічним колективом закладу позашкільної освіти, враховуючи новітні вітчизняні та зарубіжні тенденції позашкільної освіти» [19, с.142].

Позашкільна організація є своєрідною системою взаємин, котру адаптують, досліджують та застосовують усі учасники освітнього процесу. Тому ефективний керівник ЗПО повинен сприяти утворенню власної архітекτονіки взаємин, котрі включають реакцію як на зовнішні так і на внутрішні обставини та допомагати обирати оптимальний вектор розвитку закладу позашкільної освіти [29]. Справжніх результатів в контексті управлінських учинів можна досягнути лишень за сприянням спільних зусиль як керівника закладу освіти так і всього колективу.

Відповідно до мети наукової розвідки нами обґрунтовано наступні **завдання дослідження**: здійснити аналіз завдань позашкільної освіти й основні різновиди позашкільних освітніх закладів; схарактеризувати організаційно-управлінські й психолого-організаційні властивості позашкільних освітніх закладів власне як освітніх організацій; позиціонувати роль організаційної культури в контексті учинів позашкільних освітніх закладів й детермінанти її розвитку. Проаналізуємо послідовно позиціоновані питання.





1. Основні завдання позашкільної освіти й основні різновиди позашкільних освітніх закладів.

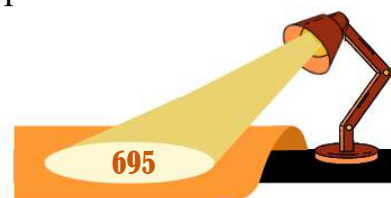
Проведений аналіз чинного законодавства та наукових джерел надав можливість схарактеризувати наступні завдання позашкільної освіти.

У статті 15 «Основні напрями позашкільної освіти» Закону України «Про позашкільну освіту» задекларовано, що «...позашкільна освіта у закладах позашкільної освіти може здійснюватися за такими напрямками: пластовий, скаутський; художньо-естетичний; мистецький; туристсько-краєзнавчий; еколого-натуралістичний; науково-технічний; дослідницько-експериментальний; фізкультурно-спортивний або спортивний; військово-патріотичний; бібліотечно-бібліографічний; соціально-реабілітаційний; оздоровчий; гуманітарний» [22].

В контексті дослідження стратегії розвію позашкільної освіти є слушною є думка О. Биковської котра зазначає, що «...сутність позашкільної освіти полягає у тому, що це організована державою система розвитку людини як особистості у закладах позашкільної освіти. Позашкільна освіта за своєю суттю має діяльнісний характер, є процесом і результатом. Стратегічною місією позашкільної освіти є розвиток людини як особистості – основи людського капіталу держави та суспільства» [27; с. 49].

В. Кремень аналізуючи основні завдання позашкільної освіти, слушно зазначає, що: «...позашкільна освіта сьогодні актуалізується тим, що визначально орієнтована на вільний вибір зростаючою особистістю видів і форм діяльності та спрямовується на формування інтелектуально й культурно розвиненої, духовно і морально свідомої, патріотично спрямованої, соціально відповідальної й фізично здорової особистості, здатної до творчої самореалізації, професійного самовизначення та захисту Вітчизни. Саме тому позашкільні навчальні заклади разом із загальноосвітніми школами, професійними та вищими навчальними закладами складають сьогодні в регіонах України різнорівневу і водночас цілісну освітньо-виховну систему, яка індивідуалізує інтелектуальний, духовний і фізичний розвиток дитини в межах єдиного освітнього і соціокультурного простору держави» [20; с. 59–60].

Реалізація задекларованих у статті 15 Закону України «Про позашкільну освіту» завдань позашкільної освіти покладено власне на ЗПО, котрі є складовою системи позашкільної освіти, надає знання, формує уміння й навички за особистісними зацікавленнями; задовольняє існуючі потреби індивідуума в контексті творчої самореалізації; інтелектуальному духовному і фізичний розвиткові; підготовленості до майбутніх професійних та громадських учинів; формує необхідні засади задля соціальної захищеності й організації власне змістовного дозвілля у відповідності до потенцій, хисту й стану здоров'я вихованців [22]. Нині в архітектоніці позашкільної освіти функціонують багато ЗПО, котрі класифікуються за різноманітними





критеріями, у залежності власне від організаційно-правових засад та сутності їх учинів.

За організаційно-правовим становищем ЗПО може бути як державної, так і комунальної чи приватної форм власності. Так, становище державного має ЗПО, котрий є заснованим на державній формі власності; становище комунального має ЗПО, котрий є заснованим власне на комунальній формі власності; становище приватного має ЗПО, котрий є заснованим власне на приватній формі власності [22]. Відповідно до вимог Закону України «Про позашкільну освіту» засновниками ЗПО можуть бути: «...центральні та місцеві органи виконавчої влади; органи місцевого самоврядування; підприємства, установи, організації України та їх об'єднання незалежно від форм власності та підпорядкування; громадяни України. Позашкільні навчальні заклади незалежно від підпорядкування, типів і форм власності мають рівні права і несуть однакові зобов'язання щодо дотримання вимог законодавства України» [22].

Відповідно до вимог Постанови Кабінету Міністрів України від 6 травня 2001 р. № 433 «Про затвердження переліку типів позашкільних навчальних закладів і Положення про позашкільний навчальний заклад» ЗПО можуть бути комплексними й профільними [21]. Так, комплексні ЗПО організовують власну роботу із вихованцями, учнями та слухачами за різноманітними керунками позашкільної освіти. Профільні ЗПО організовують роботу власне за певним керунком позашкільних учинів, а саме: «...центри, клуби туристсько-краєзнавчої, науково-технічної, еколого-натуралістичної, спортивно-оздоровчої, художньо-естетичної творчості, військово-патріотичного спрямування, станції юних туристів, натуралістів, техніків, школи мистецтв, початкові спеціалізовані мистецькі навчальні заклади, дитячо-юнацькі спортивні школи, оздоровчі заклади, туристські бази» [21].

Слушно акцентувати увагу на тому, що специфічна роль ЗПО полягає у втіленні в життя ідей концепції «Нової української школи» в контексті підготовки спеціалістів, котрі реалізують парадигму «научіння впродовж усього життя»; володіють уміннями критичного мислення; здійснювати цілепокладання й досягати поставленої мети; співпрацювати у команді; комунікувати в багатокультурному соціумі; володіти інноваційними вміннями та навиками, позаяк ЗПО є притаманний активний соціальний кшталт, здійснюють власні учини на підґрунті вільного вибору, цілковитої автономії, варіативності освітніх програм, котрі є спрямованими на розвій різноманітних форм творчості й самореалізації індивідуума.

Отож, сучасній позашкільній освіті відведено вкрай важливу роль в архітектоніці освіти, позаяк на неї покладено реалізацію складних завдань навчання, виховання, розвитку підростаючого індивідуума.





2. Організаційно-управлінські й психолого-організаційні властивості позашкільних освітніх закладів власне як освітніх організацій

Одним із визначальних підходів, котрі слід застосовувати в контексті аналізу ЗПО, є власне підхід щодо їхнього вивчення, котрий ґрунтується на їх осмисленні власне як освітніх організацій. Зазначений підхід, ґрунтуючись на наукових розвідках Л. Карамушки [11], надає потенцію досліджувати ЗПО власне як цілісну архітектоніку, котра є «посередником» поміж цілями соціуму та цілями особистості.

У контексті зазначеного підходу І. Мосякова характеризує сучасний ЗПО як «...відкриту соціально-педагогічну систему та стратегічно орієнтовану організацію, стратегічні орієнтири якої цілеспрямовані на запити дітей і юнацтва, їхніх батьків і сімей, громадських інститутів, різноманітних структур соціуму і суспільства» [19, с.48].

Ґрунтуючись на наукових розвідках із психології управління [4; 5; 14]; організаційної психології [8; 15; 16], позашкільної освіти [1; 3], нами схарактеризовано чільні характеристики ЗПО власне як освітніх організацій. Зазначені характеристики слушно виокремити на дві групи а саме:

а) організаційно-управлінські – котрі пов’язані із загальними питаннями управління ЗПО (планування; організація; контроль тощо);

б) психолого-організаційні, котрі пов’язані із: взаємодією співробітників власне у педагогічному колективі; поміж різноманітними соціальними групами; формуванням толерантності й творчого самореалізування учнів й педагогами тощо.

3. Роль організаційної культури в контексті учинів позашкільних освітніх закладів й детермінанти її розвію.

Однією із важливих детермінант оптимізації учинів ЗПО та забезпечення їх інноваційного розвію є власне організаційна культура. Значення організаційної культури в учинах освітніх організацій позиціонована в наукових розвідках науковців, котрі стосуються учинів організацій у різних царинах: освітніх закладів загальної середньої освіти [16; 17], вищої освіти [6; 17; 23], підприємств [27]. Водночас, призначення власне організаційної культури в модернізації учинів ЗПО нині досліджена ще недостатньо.

Аналіз наукових розвідок вітчизняних науковців [7; 9; 16; 17; 18; 24] та ін., котрі стосуються сутності та чинників організаційної культури сутність організаційної культури ЗПО можна схарактеризувати як динамічну архітектоніку, котрій є притаманний активний соціальний кшталт та позиціонує собою певну ступневість цінностей, певних правил, та норм, усталених традицій, котрі прийняті в певній організації, неухильно дотримуються усіма членами колективу та сприяють продуктивності діяльності організації.

Цілковито вважаємо слушною позицію Л. Карамушки, котра окрім ідентифікації чільних складових організаційної культури ЗПО, акцентує увагу



активному соціальному характерові організаційної культури, позаяк, «...передусім, цінності, правила, норми, традиції, церемонії, ритуали тощо повинні бути прийняті і дотримуватися всіма його членами, по-друге, особливістю закладів позашкільної освіти є обов'язкова першочергова соціальна спрямованість навчально-виховного процесу» [16].

Враховуючи наукові розвідки низки авторів [3; 9; 5; 11; 15; 16; 24; 26], нами було виокремлено три групи психологічних детермінант, котрі чинять вплив на ступінь розвитку організаційної культури ЗПО, зокрема:

а) детермінанти макрорівня: специфіка політичного й соціального розвитку соціуму в певний період; специфіка національного менталітету держави; соціально-психологічною специфікою регіону, у межах котрого функціонує ЗПО; розвієм інновацій у царині освіти тощо.

б) детермінанти мезорівня: «внутрішні» детермінанти, котрі стосуються власне психологічних властивостей організації й персоналу; «зовнішні» детермінанти, котрі є пов'язаними із організаційно-функціональними властивостями організації, професійними, соціально-демографічними якостями працівників.

Висновки. Ураховуючи вище зазначені підходи щодо аналізу організаційно-психологічної специфіки ЗПО як власне освітніх організацій можуть бути предметом емпіричних досліджень, котрі будуть спрямовані на дослідження психологічної специфіки розвитку ЗПО, так і в підґрунтя тренінгових програм задля психологічного вишколу співробітників освітніх організацій. До перспектив подальшого дослідження відносимо розроблення моделі психологічного консультування стосовно розвитку організаційної культури у позашкільних освітніх закладах.

Література:

1. Баранова В. А. Зв'язок між психологічними характеристиками педагогічних працівників та особливостями розвитку типів організаційної культури позашкільних навчальних закладів. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2016. № 2–3 (5–6). С. 7–15
2. Баранова В. А. Оцінка типів і параметрів організаційної культури позашкільних навчальних закладів працівниками різного віку і статі. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2018. № 2(13). С. 7–15
3. Бондарчук О. І. Психологічна підготовка керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін : навч. посібник / О. І. Бондарчук, Л.М. Карамушка, А. С. Москальова, О. О. Нежинська та ін. ; за наук. ред. О.І. Бондарчук. Київ : Ун-т менеджменту освіти НАПН України, 2014. С. 8–12.
4. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія. Київ : Наук. світ, 2008. 318 с.
5. Гончаренко Я. В. Психологічні чинники орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій : дис. канд.психол. наук : 19.00.10 / Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Київ, 2018. 324 с.





6. Ігнатович О. М. Психологічні основи розвитку фахової інноваційної культури педагогічних працівників : дис.... д-ра психол. наук : 19.00.07 / Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Київ, 2019. 474 с.

7. Іщук О. В. Організаційна культура вищого навчального закладу як чинник становлення професійної ідентичності студентів : автореф. ... канд. психол. наук. : 19.00.10/ Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Київ, 2013. 20 с.

8. Карамушка Л. М. Основні види організаційного розвитку освітніх організацій. *Вісник післядипломної освіти Ун-ту менеджменту освіти НАПН України*. Ч. 2. Психологія. 2010. Вип. 1 (14). С. 174–182.

9. Карамушка Л. М. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія. Київ : Педагогічна думка, 2015. 288 с. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>

10. Карамушка Л. М. Психологічні проблеми управління змінами в організації: аналіз основних підходів у західній психології. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць. Київ, 2006. Вип. 17. С. 3–11.

11. Карамушка Л. М. Соціально-психологічні характеристики освітніх організацій. *Актуальні проблеми психології*. Київ, 2002. Т. 1. Ч. 4. С. 228–235.

12. Карамушка Л. М., Івкін В. М. Психологія управління змінами в освітніх організаціях : спецкурс для слухачів очно-дистанц. форми навч. в системі післядиплом. пед. освіти. Київ : Ун-т менедж. освіти АПН України, 2009. 28 с.

13. Карамушка Л. М., Москальов М. В. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія. Київ Львів : Сподом, 2011. 216 с.

14. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління : Навчальний посібник. Харків: видавництво «Університетська книга». 2022. 648 с.

15. Ключко А. О. Інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій у процесі взаємодії менеджерів і педагогічного колективу: зв'язок з характеристиками організації та менеджерів. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Том I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. 2019. Вип. 53. С. 22–28.

16. Креденцер О. В. Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. Київ, 2018. № 1 (12). С. 89–98.

17. Лукомська Ю. О. Тип організаційної культури як чинник інноваційної готовності персоналу освітнього закладу : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10 / Ін-т психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Київ, 2016. 319 с.

18. Мітічкіна О. О. Соціально-психологічні чинники формування організаційної культури студентів вищих навчальних закладів : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Луганськ, 2012. 20 с.

19. Мосякова І. Ю. Організаційно-педагогічні засади управління багатопрофільним позашкільним навчальним закладом : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Інститут педагогіки НАПН України, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького МОН України. Київ, 2018. 373 с.

20. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / Нац. акад. пед. наук України ; за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ : Педагогічна думка, 2016. 448 с.

21. Про затвердження переліку типів позашкільних навчальних закладів і Положення про позашкільний навчальний заклад : постанова Кабінету Міністрів України від 6 травня 2001 р. № 433. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/433-2001-%D0%BF#Text>

22. Про позашкільну освіту : Закон України від 22 черв. 2000 р. № 1841. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text>

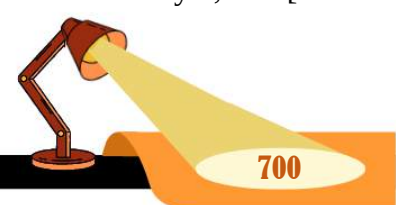




23. Сняданко І. І. Особливості управління організаційною культурою освітньої організації : збірник. Переяслав- Хмельницький : ПП «СКД», 2008. Вип. 16. С. 227–230.
24. Спіцина Л. В. Організаційна культура вищого навчального закладу як чинник формування акмеологічної культури майбутнього професіонала. *Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору*. К., 2009. У(17) том. С. 571–578.
25. Стратегія розвитку позашкільної освіти / за ред. О. В. Биковської. Київ : ІВЦ АЛКОН, 2018. 96 с.
26. Терещенко К. В. Вплив соціально-демографічних та організаційно-професійних чинників на тип етнічної ідентифікації менеджерів освітніх організацій в умовах організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології : збірник наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. Том I : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія*. Київ, 2010. Ч. 28. С. 188–193.
27. Биковська О. Педагогіка позашкільної освіти як субдисципліна педагогіки. *Рідна школа*. 2016. № 11-12. С. 48-53
28. Доброзорова, О.В. Організація праці менеджера : навч. посіб. / О. В. Доброзорова, І. В. Осадчук. К. : Кондор, 2009. 452с.
29. Ковганич, Г. Сучасний керівник творчого об'єднання: педагогічний барометр. *Позашкілля – Extracurricular*, 2010, 11, 11–13
30. Мосякова І. Менеджмент у багатопрофільних закладах позашкільної освіти: питання системності управлінської діяльності керівника. *Нова педагогічна думка*, 2021. 4(108). С. 141-146.
31. Пустовіт Г. П. Позашкільна освіта і виховання: дидактичні основи методів навчально-виховної роботи. Суми : ВТД “Університетська книга”, 2008. Кн. 2. 272 с.
32. Сладкевич В. Чернявський А. Сучасний менеджмент організації: навчальний посібник для студентів ВНЗ. Київ, МАУП.

References:

1. Baranova, V. A. (2016). Zviazok mizh psykholohichnymy kharakterystykamy pedahohichnykh pratsivnykiv ta osoblyvostiamy rozvytku typiv orhanizatsiinoi kultury pozashkilnykh navchalnykh zakladiv [The relationship between the psychological characteristics of pedagogical workers and the features of the development of types of organizational culture in extracurricular educational institutions]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia – Organizational Psychology. Economic Psychology*, 2–3(5–6), 7–15 [in Ukrainian].
2. Baranova, V. A. (2018). Otsinka typiv i parametriv orhanizatsiinoi kultury pozashkilnykh navchalnykh zakladiv pratsivnykamy riznoho viku i stati [Assessment of types and parameters of organizational culture in extracurricular educational institutions by employees of different age and gender]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia – Organizational Psychology. Economic Psychology*, 2(13), 7–15 [in Ukrainian].
3. Bondarchuk, O. I., Karamushka, L. M., Moskaliova, A. S., & Nezhynska, O. O. (2014). Psykholohichna pidhotovka kerivnykiv osvitenikh orhanizatsii do diialnosti v umovakh zmin [Psychological preparation of education organization leaders for working in changing conditions]. Kyiv: Univ-t menedzhmentu osvity NAPN Ukrainy, 8–12 [in Ukrainian].
4. Bondarchuk, O. I. (2008). Sotsialno-psykholohichni osnovy osobystisnoho rozvytku kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv u profesiinii diialnosti [Social and psychological foundations of personal development of school principals in professional activity]. Kyiv: Nauk. svit, 318 [in Ukrainian].
5. Honcharenko, Ya. V. (2018). Psykholohichni chynnyky oriantatsii na kliienta personalu komertsiiinykh orhanizatsii [Psychological factors of customer orientation of commercial organization staff]. (PhD dissertation, H. S. Kostiuk Institute of Psychology, NAPN Ukraine). Kyiv, 324 [in Ukrainian].





6. Ihnatovych, O. M. (2019). *Psykholohichni osnovy rozvytku fakhovoi innovatsiinoi kultury pedahohichnykh pratsivnykiv* [Psychological foundations of the development of professional innovative culture among educators]. (Doctoral dissertation, H. S. Kostiuk Institute of Psychology, NAPN Ukraine). Kyiv, 474 [in Ukrainian].

7. Ishchuk, O. V. (2013). *Orhanizatsiina kultura vyshchoho navchalnoho zakladu yak chynnyk stanovlennia profesiinoi identychnosti studentiv* [The organizational culture of a higher education institution as a factor in the formation of students' professional identity]. (PhD dissertation abstract, H. S. Kostiuk Institute of Psychology, NAPN Ukraine). Kyiv, 20 [in Ukrainian].

8. Karamushka, L. M. (2010). *Osnovni vydy orhanizatsiinoho rozvytku osvity orhanizatsii* [Main types of organizational development in educational institutions]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity Un-tu menedzhmentu osvity NAPN Ukrainy – Bulletin of Postgraduate Education of the University of Educational Management*, 1(14), 174–182 [in Ukrainian].

9. Karamushka, L. M. (2015). *Psykholohichni determinanty rozvytku orhanizatsiinoi kultury* [Psychological determinants of organizational culture development]. Kyiv: Pedahohichna dumka, 288 [in Ukrainian]. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>

10. Karamushka, L. M. (2006). *Psykholohichni problemy upravlinnia zminamy v orhanizatsii: analiz osnovnykh pidkhodiv u zakhidni psykholohii* [Psychological problems of change management in organizations: analysis of main approaches in Western psychology]. *Aktualni problemy psykholohii – Current Problems of Psychology*, 17, 3–11 [in Ukrainian].

11. Karamushka, L. M. (2002). *Sotsialno-psykholohichni kharakterystyky osvity orhanizatsii* [Social and psychological characteristics of educational organizations]. *Aktualni problemy psykholohii – Current Problems of Psychology*, 1(4), 228–235 [in Ukrainian].

12. Karamushka, L. M., & Ivkin, V. M. (2009). *Psykholohiia upravlinnia zminamy v osvity orhanizatsiakh* [Psychology of change management in educational organizations]. Kyiv: Univ-t menedzhmentu osvity APN Ukrainy, 28 [in Ukrainian].

13. Karamushka, L. M., & Moskaliyov, M. V. (2011). *Psykholohiia pidhotovky maibutnikh menedzheriv do upravlinnia zminamy v orhanizatsii* [Psychology of preparing future managers for organizational change management]. Kyiv-Lviv: Spodom, 216 [in Ukrainian].

14. Kysil, Z. R., & Shvets, D. V. (2022). *Psykholohiia upravlinnia* [Management psychology]. Kharkiv: Universytetska knyha, 648 [in Ukrainian].

15. Klocho, A. O. (2019). *Innovatsiini styli upravlinnia menedzheriv osvity orhanizatsii u protsesi vzaємodii menedzheriv i pedahohichnoho kolektyvu* [Innovative management styles of educational organization managers in the process of interaction with teaching staff]. *Aktualni problemy psykholohii – Current Problems of Psychology*, 53, 22–28 [in Ukrainian].

16. Kredentser, O. V. (2018). *Psykholohichna pidhotovka personalu osvity orhanizatsii do rozvytku orhanizatsiinoi kultury v umovakh sotsialnoi napruzhenosti* [Psychological preparation of educational organization staff for the development of organizational culture in conditions of social tension]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia – Organizational Psychology. Economic Psychology*, 1(12), 89–98 [in Ukrainian].

17. Lukomska, Yu. O. (2016). *Typ orhanizatsiinoi kultury yak chynnyk innovatsiinoi hotovnosti personalu osvity zakladu* [Type of organizational culture as a factor of innovative readiness of educational institution staff]. (PhD dissertation, H. S. Kostiuk Institute of Psychology, NAPN Ukraine). Kyiv, 319 [in Ukrainian].

18. Mitychkina, O. O. (2012). *Sotsialno-psykholohichni chynnyky formuvannia orhanizatsiinoi kultury studentiv vyshchykh navchalnykh zakladiv* [Social and psychological factors of forming the organizational culture of university students]. (PhD dissertation abstract, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University). Luhansk, 20 [in Ukrainian].



19. Mosiakova, I. Yu. (2018). Orhanizatsiino-pedahohichni zasady upravlinnia bahatoprofilnym pozashkilnym navchalnym zakladom [Organizational and pedagogical principles of managing a multidisciplinary extracurricular educational institution]. (PhD dissertation, Institute of Pedagogy, NAPN Ukraine, Bohdan Khmelnytskyi Cherkasy National University, Ministry of Education and Science of Ukraine). Kyiv, 373 [in Ukrainian].

20. Nationalna dopovid pro stan i perspektyvy rozvytku osvity v Ukraini [National report on the state and prospects of education development in Ukraine]. (2016). Kyiv: Pedahohichna dumka, 448 [in Ukrainian].

21. Kabinet Ministriv Ukrainy (2001). Pro zatverdzhennia pereliku typiv pozashkilnykh navchalnykh zakladiv i Polozhennia pro pozashkilnyi navchalnyi zaklad [On the approval of the list of types of extracurricular educational institutions and the Regulation on the extracurricular educational institution]. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 6 travnia 2001 r. № 433 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 433, May 6, 2001]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/433-2001-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

22. Verkhovna Rada Ukrainy (2000). Pro pozashkilnu osvitu [On extracurricular education]. Zakon Ukrainy vid 22 chervnia 2000 r. № 1841 [Law of Ukraine No. 1841, June 22, 2000]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text> [in Ukrainian].

23. Sniadanko, I. I. (2008). Osoblyvosti upravlinnia orhanizatsiinoiu kulturoiu osvitnoi orhanizatsii [Features of managing the organizational culture of an educational institution]. Zbirnyk naukovykh prats – Collection of Scientific Papers, 16, 227–230. Pereiaslav-Khmelnytskyi: PP "SKD" [in Ukrainian].

24. Spitsyna, L. V. (2009). Orhanizatsiina kultura vyshchoho navchalnoho zakladu yak chynnyk formuvannia akmeolohichnoi kultury maibutnoho profesiionala [Organizational culture of a higher education institution as a factor in forming the acmeological culture of a future professional]. Vyscha osvita Ukrainy u konteksti intehtratsii do yevropeiskoho osvitnoho prostoru – Higher Education of Ukraine in the Context of Integration into the European Educational Space, 17(Y), 571–578 [in Ukrainian].

25. Strategiiia rozvytku pozashkilnoi osvity [Strategy for the development of extracurricular education]. (2018). O. V. Bykovska (Ed.). Kyiv: IVC ALKON, 96 [in Ukrainian].

26. Tereshchenko, K. V. (2010). Vplyv sotsialno-demohrafichnykh ta orhanizatsiino-profesiinykh chynnykiv na typ etnichnoi identyfikatsii menedzheriv osvitnikh orhanizatsii v umovakh orhanizatsiinoho rozvytku [Influence of socio-demographic and organizational-professional factors on the type of ethnic identification of educational organization managers in the context of organizational development]. Aktualni problemy psykholohii – Current Problems of Psychology, 28, 188–193 [in Ukrainian].

27. Bykovska, O. V. (2016). Pedahohika pozashkilnoi osvity yak subdystsyplina pedahohiky [Pedagogy of out-of-school education as a subdiscipline of pedagogy]. Ridna shkola – Native School, 11–12, 48–53 [in Ukrainian].

28. Dobrozorova, O. V., & Osadchuk, I. V. (2009). Orhanizatsiia pratsi menedzhera [Manager's work organization]. Kyiv: Kondor, 452 [in Ukrainian].

29. Kovhanych, H. (2010). Suchasnyi kerivnyk tvorchoho obiednannia: pedahohichniy barometr [The modern head of a creative association: a pedagogical barometer]. Pozashkillia – Extracurricular, 11, 11–13 [in Ukrainian].

30. Mosiakova, I. (2021). Menedzhment u bahatoprofilnykh zakladakh pozashkilnoi osvity: pytannia systemnosti upravlinskoï diialnosti kerivnyka [Management in multidisciplinary extracurricular education institutions: issues of systematic managerial activity]. Nova pedahohichna dumka – New Pedagogical Thought, 4(108), 141–146 [in Ukrainian].

31. Pustovit, H. P. (2008). Pozashkilna osvita i vykhovannia: dydaktychni osnovy metodiv navchalno-vykhovnoi roboty [Extracurricular education and upbringing: didactic foundations of educational methods]. Sumy: VTD "Universytetska knyha", 272 [in Ukrainian].

32. Sladkevych, V., & Cherniavskyi, A. (n.d.). Suchasnyi menedzhment orhanizatsii: navchalnyi posibnyk dlia studentiv VNZ [Modern organization management: a textbook for university students]. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].

